

社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン
Ver.2

(2021/ 4/16 ドラフト版)

はじめに：なぜ私たちは社会的インパクトに注目するのか

本ガイドラインでは、「社会的インパクト・マネジメント」とは何か、それをいかに実践するかを概説します。社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ（以下、SIMI）では、「社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン VERSION 1」を2018年に公表しましたが、これはそのVERSION 2となります。

昨今、「社会的インパクト」や「社会的インパクト評価」に対する関心が多様なセクターや分野から高まっています。「社会的インパクト」を共通言語としていく動きもある中で、これら様々なセクターが持っていたこれまでの言語体系にはかなりの隔たりがあり、言葉遣いの違いや同じ用語を使っても内包する意味が異なっている場合などが見られます。また、「社会的インパクト評価」は学術的な評価学・評価研究の伝統から出てきたものではないため、評価学における「社会的インパクト評価」の位置付けの整理もまだ緒に就いたばかりです。

このような中で、SIMIでは、ガイドラインVERSION1を改訂し、多様なセクターの関係者が「社会的インパクト・マネジメント」をより効果的に実践する一助となるように、このVERSION2を作成しました。このガイドラインの主たる使い手は事業者（取り組みを実践している事業主体）です。ここで言う事業者には、社会的インパクトの創出を目指す大小の非営利・営利組織が含まれます。また、このガイドラインを活用する事業者は、必要に応じて、適切な範囲で外部支援を取り入れることが奨励されています。これらを通じて、SIMIでは、このガイドラインが、事業者が効果的な「社会的インパクト・マネジメント」事業や取り組みの実践を進めるためのガイド（手引き）として使われることを意図しています。

一方、SIMIでは、このガイドラインが、政府・自治体、投資・金融業界、企業（営利事業者。大企業、中小企業、社会企業等を含むとともに、本業、CSR・社会貢献事業を含む）、NPO/NGOを含むソーシャルセクター（非営利事業者）、各種支援団体等、多様な主体が活用できるように、このVERSION2を「基本形」として、分野や業界でカスタマイズさせたガイドライン作成が進むことを企図しています。それぞれの分野や業界では、事業や取り組みの実践（事業形成、実施、評価、報告を含め）を進めるための規定や慣習が存在しています。それらの実践における言葉遣いに合わせた「社会的インパクト・マネジメント」のあり方について、分野や業界ごとの議論が進むことを期待しています。

本ガイドラインは社会的インパクト・マネジメントの「HOW」について書かれていますが、「HOW」の前に「WHAT」を、「WHAT」の前に「WHY」を問うことが肝要だとSIMIでは考えています。

社会的インパクト・マネジメントの「WHAT」とは、そもそも社会的インパクトとは、それを目指すのはどういうことかを理解・確認することです。これについては、「社会的インパクト志向」をキーワードに、第1章で扱います。

では、社会的インパクト・マネジメントの「WHY」は何でしょうか。そもそも私たちは、なぜ社会的インパクトを目指す・目指すべきなのでしょう。この問いに対して、SIMIでは、端的に、「社会的インパクト志向」で「社会的インパクト・マネジメント」を実践することが、よりよい社会の実現につながるからと考えます。

現代社会は、社会問題が複雑化し、しかも課題解決や新しい価値の提示が特定の人々（セクター、団体）に任せられない時代になっていると言えます。そこにおいては、私たち一人ひとりが問題を生じさせる主体であり、問題解決の担い手です。よりよい社会、次世代やその次の世代が幸福を追求できる社会を希求する私たちに必要とされるのは、木を見てかつ森を見る、個別課題の改善と生態系全体の健全性を同時に確保しようとするような取り組みです。

そのような難しい試みをやりくりするために、私たちが使える考え方、手法、ツールを多くの方が編み出しています。社会的インパクト・マネジメントもまさにそういった考え方、手法、ツールを提供するものであり、SIMIがこれに注目するゆえんです。

本ガイドラインは、以下により構成されています。

<概論編>

- 1章 社会的インパクトについて考える
- 2章 社会的インパクト・マネジメントとは
- 3章 社会的インパクト・マネジメントの実践とは

<実践編>

- 4章 インパクト・マネジメント・サイクルの回し方
- 5章 組織文化の醸成とガバナンスの構築
- 6章 社会的インパクト・マネジメントの実践ステップ

2016年に創設されたSIMIでは、試行錯誤を繰り返し、多くの人々を巻き込みながら、社会的インパクト・マネジメントによっていかによりよい社会を構築することができるかという命題に取り組んでいます。本ガイドラインは、SIMIの取り組みの一端を示すものであり、SIMIでは、ガイドラインの活用や改善提案含め、この取り組みへの多くの人々への参画を求めています。

目次

はじめに：なぜ私たちは社会的インパクトに注目するのか	2
<概論編>	
1章 社会的インパクトについて考える	6
1節 社会的インパクトとは	6
2節 社会的インパクト志向とインパクト志向宣言	7
2章 社会的インパクト・マネジメントとは	9
3章 社会的インパクト・マネジメントの実践とは	11
1節 インパクト・マネジメント・サイクル	11
2節 社会的インパクト評価	12
3節 社会的インパクト・マネジメント原則	14
4節 社会的インパクト・マネジメントの実践者	18
<実践編>	
4章 インパクト・マネジメント・サイクルの回し方	21
1節 意思決定の視点と評価の視点	21
2節 インパクト・マネジメント・サイクルの4ステージ	22
3節 インパクト・マネジメント・サイクルの周期	24
4節 インパクト・マネジメント・サイクルの発展	26
5章 組織文化の醸成とガバナンスの構築	28
1節 組織文化の醸成	28
2節 ガバナンスの構築	30
6章 社会的インパクト・マネジメントの実践ステップ	32
STEP 1: 社会的インパクト・マネジメントの目的設定	32
STEP 2: 問題分析と課題の特定（第1ステージ：計画）	35
STEP 3: 戦略策定・検証（第1ステージ：計画）	37
STEP 4: 事業計画と評価計画の策定（第1ステージ：計画）	39
STEP 5: 事業実施とモニタリング（第2ステージ：実行）	42
STEP 6: データ分析（第3ステージ：効果の把握）	46
STEP 7: 報告・活用（第4ステージ：報告・活用）	48
巻末資料：コラム集	53
巻末資料：用語集	53
参考文献一覧	53

< 概論編 >

- 1章 社会的インパクトについて考える
- 2章 社会的インパクト・マネジメントとは
- 3章 社会的インパクト・マネジメントの実践とは

1章 社会的インパクトについて考える

概論編では、社会的インパクトに関連する基本理念について、SIMIとしての概説を加えます。概説は、「社会的インパクト」→「社会的インパクト志向」→「社会的インパクト・マネジメントの概要」→「社会的インパクト・マネジメントの実践」の順になります。本章の主要テーマは「社会的インパクト」です。

なお、最近では、「社会的インパクト」の「社会的」を取って、単に「インパクト」と表現する場合も増えていますが、このガイドラインでは一貫して「社会的インパクト」の用語を使います。

1節 社会的インパクトとは

社会的インパクト

社会的インパクトとは、「短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的なアウトカム」のことです。この定義は、内閣府による「社会的インパクト評価の推進に向けて—社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策について—」（平成28年3月）の定義を踏襲しています。

以下4点は、社会的インパクトの捉え方についてのSIMIの整理です。

<社会的インパクトのポイント>

- 長期的な取り組みによるものだけではなく、短期で生じる変化も含む。
- 大規模な取り組みによるものだけではなく、小規模のものや心理的变化（それが複数の人々へ波及する可能性がある場合は個人のものも含め）なども含む。
- 数値化（定量化）されたものだけではなく、定性情報でも表すことができる。
- ポジティブ、ネガティブの両方の変化を含む。

様々な取り組みにおいて「どのような変化を社会的インパクトとして設定するか？」は、その影響の内容・程度や、関係者間での合意、社会的な合意などにに基づき判断されることとなります。また、社会的インパクトの可視化においては、後述するように「どのような根拠でそれを言うことができるのか」というエビデンスの提示が重要となります。

社会的インパクトの考え方については、IMP（Impact Management Project）によるインパクトの5側面や、インパクトのABC（The ABC impact classification）も参考になるでしょう。（IMPの概説参照）

関連コラム

IMP

インパクト投資における IMM（Impact Measurement & Management）

2 節 社会的インパクト志向とインパクト志向宣言

社会的インパクト志向

社会的インパクト志向とは、「社会課題解決や社会価値創造に資する様々な事業や取り組みにおいて、その取り組みの生み出す社会的インパクトを重視し、その向上を目指す考え方」のことです。社会的インパクト志向は、単に「インパクト志向」と呼ぶこともできます。

* 志向：意識が一定の対象に向かうこと。考えや気持ちがある方向を目指すこと。

SIMI では、2017 年にワーキンググループを結成し、社会的インパクト志向のあり方について協議し、それを「宣言」という形でまとめました（脚注：当時は「原則」と呼んでいましたが、2020 年の SIMI 法人化以降、これを「宣言」に言い換えました）。宣言は、社会的インパクト志向で事業や活動を実施するための基本的な考え方を表明するもので、具体的には、以下の内容です。

社会的インパクト志向宣言

私たちは、立場や役割の違いにかかわらず、よりよい社会をつくるために、以下のよう
に社会的インパクト志向で事業や活動に取り組むことを目指します。

1. 社会的インパクトを重視した事業開発・改善に取り組むこと

目指す社会課題解決や社会価値創造の実現に向けた道筋、期間、資源を長期的な視野
で明確化し、成果として定義した社会的インパクトを評価し PDCA サイクルを回しながら
事業に取り組むこと、またそうした社会的インパクトを重視した事業を積極的に支援
することを目指します。

2. 多様な主体で協働して取り組むこと

NPO、企業、資金提供者、中間支援組織、市民、行政などが業界や活動分野を越え、
互いに知識、経験、技術などの強みを持ち寄って、協働して社会課題解決や社会価値創
造に取り組むことを目指します。

3. 事業モデルを普及させること*

個別の取り組みから得られた知見を積極的に発信・共有して他の地域や分野にも普及
可能な事業モデルを創出し、その事業モデルを普及することで社会的インパクトの向上
を目指します。

* 社会的インパクトを向上・拡大させることが目的であり、その手法として事業モデルを普及させるこ

とが必要であるという位置付けになります。事業モデルの普及のみならず、その他の社会的インパクトの向上・拡大に資するアプローチ（営利企業の事業拡大、コレクティブ・インパクトなど）についても歓迎されます。

図表1：インパクト志向宣言と社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン



関連コラム

社会的インパクト志向の検討背景

社会的インパクト志向宣言を実行可能なものにするために

2章 社会的インパクト・マネジメントとは

1章では「社会的インパクト」と、その向上を目指す「社会的インパクト志向」について解説しました。本章では、それを向上させるための「社会的インパクト・マネジメント」の概要について述べます。

社会的インパクト・マネジメント

<定義>

社会的インパクト・マネジメントとは、事業や取り組みがもたらす変化や価値に関する情報を、各種の意思決定や改善に継続的に活用することにより、社会的インパクトの向上を目指す体系的な活動のことです。

「社会的インパクトの向上」には、事業や取り組みによって質的・量的に表現される正の社会的インパクトを向上させること、負の社会的インパクトを低減させることの両方が必要です。また「各種の」は、事業や取り組みの実施、実施体制の構築と運営、資金提供等を通じたそれらへの支援などを指します。

<目的>

社会的インパクト・マネジメントの実践は、以下を目的にしています。

- 1) 事業や取り組みがもたらす変化や価値に関する学びを得ることで、よりよい意思決定や改善を生み出していくこと（意思決定と改善）
- 2) さまざまなステークホルダーが目的に応じて事業や取り組みの進捗状況や社会的インパクトに関する情報を入手し、意思決定や改善のプロセスに参加すること（参加・協働の促進）
- 3) 社会課題解決や社会価値創造を進展させ、またそのための知見の蓄積に貢献すること（課題解決・価値創造への貢献）

以上の目的は、社会的インパクト志向宣言の内容を実現させるものとして設定されています。つまり、社会的インパクト・マネジメントの実践には、「インパクト志向」を持っていることが不可欠です。社会的インパクト・マネジメントは、「インパクト志向」を持つ、すなわち社会課題解決や社会価値創造を志向するすべての団体が実践することが望ましいと考えます。

これは必ずしも「何らかの事業・取り組みを行う全ての団体」を意味しているわけではありません。例えば、自分たちの楽しみのために定期的に集まり、活動をしているサークルなどはどうでしょうか。必ずしも社会課題解決や社会価値創造を意識して事業・取り組みを行っているわけではありません。社会的インパクト・マネジメントはこのような団体にも「社会的インパクトの向上を目指すべきだ」という価値観を押し付けるものではありません。

しかし、一方でこのようなサークルが社会課題解決や社会価値創造を志向するようになり、そのための事業・取り組みを行い始めた場合には、社会的インパクト・マネジメント

の実践に取り組むことができるでしょう。そして SIMI 等、社会的インパクト・マネジメントの実践者はこのことを応援し、歓迎するでしょう。

さて、一方で社会的インパクト・マネジメントを適用すべき事業・取り組みとはどのようなものでしょうか。後述するように社会的インパクト・マネジメントの実践にはそれなりの時間と労力がかかります。事業・取り組みが目指す社会的インパクト（解決すべき社会課題や創造すべき社会価値）を定義し、これを達成する戦略をロジックモデル等を作成することでつくりあげ、さらにその効果性を分析します。加えて、これら一連の取り組みには様々な利害関係者が関与することが望ましいとしています。

以上のことから、社会的インパクト・マネジメントの実践は、ロジックモデル等の事業戦略を組み立て、継続的なマネジメントを通して社会的インパクトの向上を図る事業・取り組みに適しており、即座に対応が求められる「緊急的な支援」や、ロジックモデル等の作成を必要としない「単純な事業・取り組み（アウトカムさえ評価しておけば良いような事業・取り組み）」には不向きであるといえるでしょう。

3章 社会的インパクト・マネジメントの実践とは

社会的インパクト・マネジメントは、いかに実践するのでしょうか。SIMIでは、以下に示すやり方を推奨します。基本的には、「インパクト・マネジメント・サイクル」を回し、そこに評価の諸作業（社会的インパクト評価）を組み込むことです。

1節 インパクト・マネジメント・サイクル

インパクト・マネジメント・サイクル

「インパクト・マネジメント・サイクル」とは、事業や取り組みを運営する際のマネジメント・サイクルの一種で、以下の4つのステージとそれを支える1つの要素から構成されます。

第1ステージ：計画（Plan）

第2ステージ：実行（Do）

第3ステージ：効果の把握（Assess）

第4ステージ：報告・活用（Report & Utilize）

すべてのステージを支える要素：組織文化・ガバナンス（Culture & Governance）

図表2：インパクト・マネジメント・サイクル



※横軸はステークホルダー等の広がりを表し、縦軸は時間の経過（下から上へ）を表す。

インパクト・マネジメント・サイクルを効果的に回していくことは、いわゆる事業のPDCA サイクル、あるいはOODA（Observe、Orient、Decide、Act）ループを回していくこと同様と考えられます。PDCA サイクルもOODA ループも、学び・改善の系を作るという基本では同じで、インパクト・マネジメント・サイクルには、社会的インパクトの向上を図る観点から、次の3つの特徴があります。

1) 社会的インパクト評価の活用

社会的インパクト・マネジメントの目的1（意思決定と改善）に基づき、確たる情報に基づいて意思決定を行い、それを事業や取り組みの改善に生かすという明確な意志と実践をもつことです。この意思決定には、一回のサイクルで一回その機会が出現するような大きな意思決定と、サイクルのそれぞれのステージにおいて出現する小さな意思決定の機会の両方が含まれます。これを可能にするのが、各ステージにおける社会的インパクト評価による「事実特定」と「価値判断」です。

2) サイクルからスパイラル（螺旋）へ

サイクルを回していく中で、場合によっては単一事業の枠を超えて複数事業を単位として考えたり、関わる組織・人々を広げたりして、より本質的な事業や取り組みを発見・展開させ、地域・社会全体でサイクルを回していくという意識を持つことが重要です。つまりインパクト・マネジメント・サイクルとは、一事業のサイクルではなく、最終的な社会課題解決や社会価値創造を志向して、社会として総合的に取り組むためのサイクルの発展（スパイラル）として捉えることが必要です。そのため、各ステージで取り組む内容や、それぞれに関わる組織・人々の多様性などが、スパイラルを描くように変化・拡大・発展していくことが望まれます。

3) 組織文化・ガバナンスの重要性

このスパイラルを拡大していくためには、それを実現するための組織のキャパシティの向上が必要になります。具体的には「組織文化の醸成」と「ガバナンスの構築・整備」です。社会的インパクトを向上していくためには、事業や取り組みそのものだけでなく、それを実現するための組織面のキャパシティ向上も同時に考えていくことが重要です。

2 節 社会的インパクト評価

社会的インパクト評価

<定義>

社会的インパクト評価とは、「**社会的インパクトを定量的・定性的に把握し、当該事業や活動について価値判断を加えること**」です。この定義は、内閣府による「社会的インパクト評価の推進に向けて—社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策について—」（平成 28 年 3 月）の定義を踏襲しています。

SIMI では、社会的インパクト評価を社会的インパクト・マネジメントの実践においてより効果的に用いるために、以下 2 点を提唱しています。

(1) 取り組みの有効性を体系的に調査して評価を行うこと

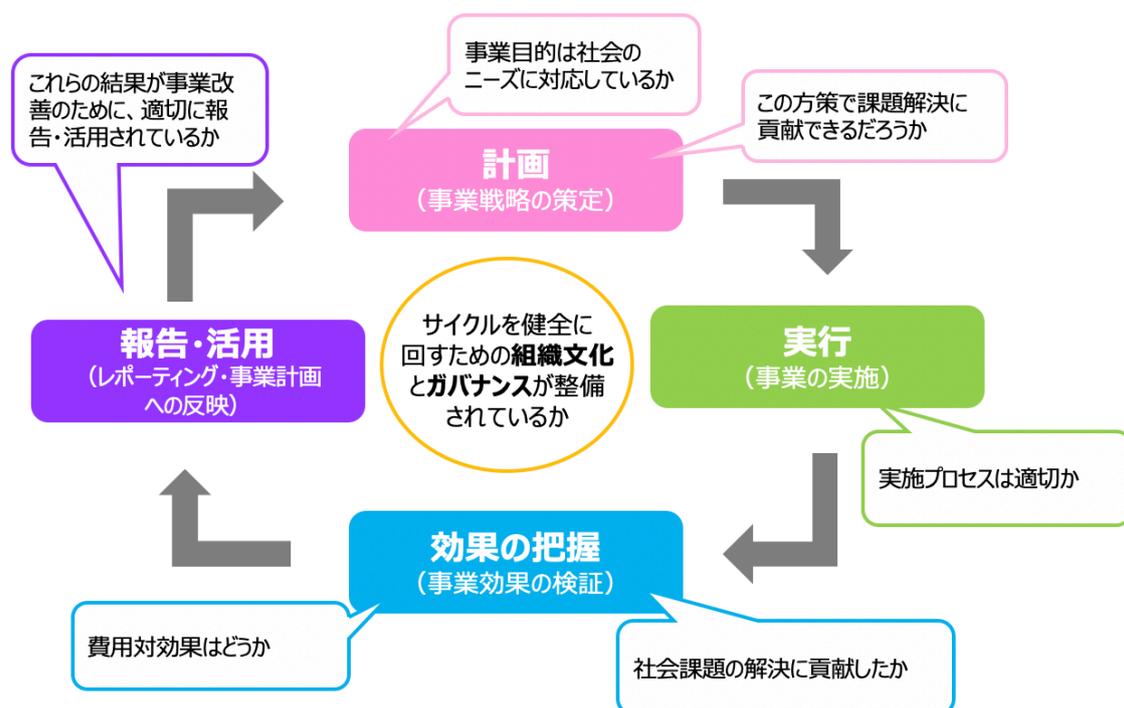
「取り組みの有効性を体系的に調査して評価を行う」という考えは、評価研究での「プログラム評価」の考え方に準じており、社会的インパクト評価でもその考え方を活用します。

社会課題解決や社会価値創出を目的とする単一または複数の事業や取り組みが、社会全体や事業対象者のニーズに合致するよう設計・実施され、目的どおり社会的インパクトを生み出してゆくためには、事業の設計のロジックや実施プロセスの妥当性、成果などに関する例えば次のような問いに答えてゆく必要があります。

- 事業目的は社会のニーズ（社会課題）に対応しているか
- 事業目的達成に向けて計画されている事業内容は適切か
- 事業は計画どおりに実施されているか
- 事業実施により期待どおりの成果が生まれているか
- 投入した資源は効果的に活用されているか

社会的インパクト評価は、ロジックモデルに代表される因果関係の整理や戦略の図示化と指標の設定、データ収集と分析などを通じて、これらの問いに関する情報を提供し、事業目的の達成に向けた「インパクト・マネジメント・サイクル」の実践を支援することを意図しています。

図表3：インパクト・マネジメント・サイクルにおける評価



(2) 「社会的インパクト・マネジメント原則」にしたがって評価を行うこと

社会的インパクト評価は、プログラム評価の考え方や手法を活用して、インパクト・マネジメント・サイクルを実践する上で必要な情報を提供します。この際、留意すべき点を、SIMIでは「社会的インパクト・マネジメント原則」（図表4参照）にまとめました。「社会的インパクト・マネジメント原則」のうちのはじめの「6原則」は、社会的インパクト・マネジメントにおいては必須であり、あとの「2原則」は、社会的インパクト・マネジメントの目的に応じて適用すべき原則としています。

これらの留意点をすべて満たさなければ「社会的インパクト評価」を実施していることにならないというわけではありませんが、これらの留意点を満たすことで、事業や取り組みに関わるステークホルダーにより適切な情報を提供することができ、社会的インパクト・マネジメントのより効果的な実践につながります。

図表 4：社会的インパクト・マネジメント原則

#	原則	
a	ステークホルダーの参加・協働	必須原則
b	重要性（マテリアリティ）	
c	信頼性	
d	透明性	
e	比例性	
f	状況適応性	
g	一般化可能性	目的次第
h	経時的比較可能性	

関連コラム

[プログラム評価](#)

[プログラム評価とインパクト・マネジメント・サイクルの関係性](#)

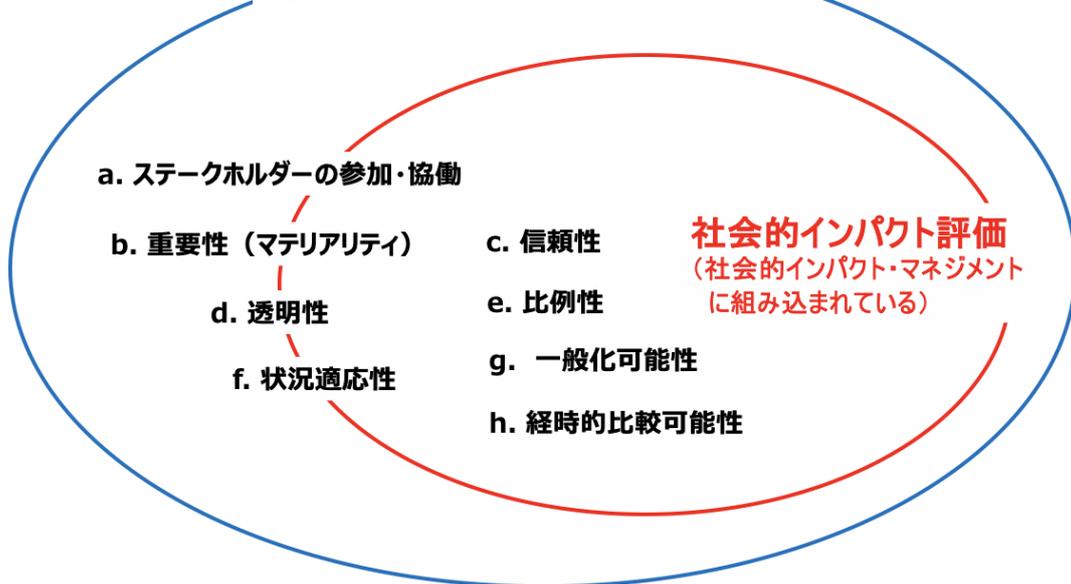
3 節 社会的インパクト・マネジメント原則

社会的インパクト・マネジメント原則

本節では、社会的インパクト・マネジメントの質を高めるための「社会的インパクト・マネジメント原則」の内容を解説します。その中には、社会的インパクト・マネジメントに組み込まれる社会的インパクト評価で特に意識すべき原則と、社会的インパクト・マネジメント全般に適用される原則が含まれています。これらの原則に従うことで、より効果的な社会的インパクト・マネジメントの実践につながります。

図表 5：原則の社会的インパクト・マネジメントと評価への対応

社会的インパクト・マネジメント



a. ステークホルダーの参加・協働

社会的インパクト・マネジメント全般で活用する	<input type="radio"/>
社会的インパクト評価において意識する	<input type="radio"/>

社会的インパクト・マネジメントを行う上では、組織・事業のステークホルダーが幅広く参加・協働することが好ましいとされます。特に、組織全体や事業・取り組みにおいて実現を目指す価値、社会的インパクト・マネジメントを行う目的などについて意思決定する際にステークホルダーと協議し、合意することで活動への参加者の輪が広がります。

加えて、対象とする社会課題、事業戦略、実施状況やアウトカムを検証するなど、社会的インパクト評価の異なる場面で、ステークホルダーを広く巻き込むことは、ステークホルダーの参加意識を高めることにつながります。

b. 重要性 (マテリアリティ)

社会的インパクト・マネジメント全般で活用する	<input type="radio"/>
社会的インパクト評価において意識する	<input type="radio"/>

どんな情報をもとに組織の意思決定を行うべきかの問いに答えるべく、会計を起点として企業のサステナビリティの検討に広げられた考えが重要性 (マテリアリティ) の

概念です。何が重要な情報かについても、会計上の財務情報にとどめず社会的・環境的影響に視野を広げていこうという進化がみられます。

重要性の概念は、意思決定を支援するものなので、社会的インパクト・マネジメントにおいても有効活用できます。組織や事業・取り組みに関わるステークホルダーによって、「何が重要なのか」の視点は異なる場合が多いでしょう。何によって社会的インパクトの向上に貢献したのかの視点が異なるからです。意思決定において、どのステークホルダーの見解をどの程度反映させるかは、原則(a)にも関わることでありますが、重要性の視点で判断することが有用です。

重要性の概念を有効活用するためには、評価の諸作業によって重要課題についてのエビデンスを収集することが必須となります。社会的インパクト評価を効果的に活用するには、評価によって事業・取り組みに関して重要と特定された情報が収集・分析され、意思決定を左右する事実特定ができるように工夫しなければなりません。

c. 信頼性

社会的インパクト・マネジメント全般で活用する	
社会的インパクト評価において意識する	○

社会的インパクト評価を行う上で必要になる情報は、信頼できる方法で収集され、検証されたデータにもとづくべきです。また、データの分析に関しても評価研究の知見等を活用して、精査に耐える分析が行われている必要があります。特に、評価情報を操作して過剰な効果を主張するような評価報告は避けなければなりません。

社会的インパクト・マネジメントの実践は様々な関係者にとって信頼に値するものでなければなりません。そのため、事業の意思決定を行う上で必要になる情報は、信頼できる方法で収集され、検証されたデータにもとづくべきです。これはすなわち「社会的インパクト評価」を活用して事業を運営していくことと同義であるといえるでしょう。

d. 透明性

社会的インパクト・マネジメント全般で活用する	○
社会的インパクト評価において意識する	○

社会的インパクト・マネジメントの実践では、可能な限り透明性を担保した事業運営が求められます。具体的には、事業を運営していく場面で行われる様々な意思決定がどのような情報のもとに、どのように決定されたのかを示すことです。

意思決定の透明性を確保するためにも、社会的インパクト評価は検証可能である必要があります。具体的には、評価対象、データ収集、分析方法などの価値判断の根拠を正

確かつ誠実に提示・報告することで透明性を確保する必要があります。

e. 比例性

社会的インパクト・マネジメント全般で活用する	
社会的インパクト評価において意識する	○

社会的インパクト・マネジメントの実践には社会的インパクト評価が組み込まれていますが、社会的インパクト評価の実施により、組織や事業に過度な負担がかかってしまい事業が持続できないということになってしまつては本末転倒です。そのため社会的インパクト評価については、評価を実施する組織の規模、組織が利用可能な資源や評価の目的に応じて、評価の方法や報告・情報開示の方法が選択されるべきと考えます

f. 状況適応性

社会的インパクト・マネジメント全般で活用する	○
社会的インパクト評価において意識する	○

社会的インパクトを創出していくためには、内部環境・外部環境の変化に対応するように、柔軟にマネジメントを行っていくことが必要です。組織内外の状況や事業を取り巻く社会環境に常に注意を払い、事業戦略等に変更を施す必要がないかを定期的にチェックしていくことが必要です。状況の変化に無頓着で妥当性が薄くなった事業戦略及び評価の仕組みに固執してしまうことは問題です。但し、一旦設定した事業戦略や評価の仕組みを変えるにはコストや労力が必要になりますので、そちらも注意しなければなりません。

社会的インパクト・マネジメントの実践においては、適切なタイミングで意思決定に有益な情報を得ることが肝心ですので、行うべき社会的インパクト評価に関しても、内外の環境変化が著しいなど状況適応性の高いマネジメントが求められる事業・取り組みの場合は、それに対応し得る評価デザインを検討することを考えましょう。

上記の6原則に加え、インパクト・マネジメントの目的に応じて以下の2原則も満たすことが望ましいと考えます。

g. 一般化可能性

社会的インパクト・マネジメント全般で活用する	
社会的インパクト評価において意識する	○

社会的インパクト評価により、社会的インパクト・マネジメントを通じて得られた知見を、同一分野の他事業、その他の地域、対象などに応用可能なものとするように工夫することが望ましいと考えます。実施している、あるいは実施しようとしている介入の効果に関する先行事例や科学的知見を参照し、当該事業の改善のためだけでなく、その介入の効果に関する知見の積み上げのために社会的評価を行うことが望まれます。

h. 経時的比較可能性

社会的インパクト・マネジメント全般で活用する	
社会的インパクト評価において意識する	○

同じ事業や取り組みの社会的インパクト評価を行う場合は、比較が可能となるよう、以前の報告と同じ期間、同じ対象と活動、同じ評価方法で関連づけられ、同じ構造を持って報告されることが望ましいと考えます。ただし、「インパクト・マネジメント・サイクル」を目標とする社会的テーマに取り組むためのサイクルと捉え、サイクルを回していく中で事業の単位が拡大したり、環境が様変わりしていくことも想定されるため、この原則はそのような広がりや適応を妨げるものではありません。

なお、「社会的インパクト評価」は、プログラム評価の枠組みにおける「インパクト評価」とは、概念の生成過程や概念規定が異なるものですので、前者を省略して「インパクト評価」と呼ぶことには注意が必要です。

4 節 社会的インパクト・マネジメントの実践者

社会的インパクト・マネジメントの実践者

社会的インパクト・マネジメントの実践者、すなわちインパクト・マネジメント・サイクルを「誰が」回すのかについて考えてみましょう。これにはいくつかのパターンが考えられますが、基本は、サイクルを回すのは事業者自身（事業や取り組みの実施を担う組織）です。そして、事業者自身が4つのステージにおいて必要なタスクを十分にこなすためには、直接の事業担当者（部署、チーム、個人）が自力ですべてをやるのではなく、

組織内部の役割分担、タスクごとに必要な能力開発、マネジメント・トップのサポートが必要不可欠な要素となります。そして、サイクルを効果的に回していく力量が組織内部にない場合は、事業者の外部より、支援を求めることが望ましいと考えられます。

外部からの支援が必要かどうかを考える際、特に次のような専門性が組織内部に存在しているかをチェックしましょう。

- 社会的インパクトのデータの収集や分析が的確に行えるか：社会調査手法、数量分析の統計的手法、アンケート作成や分析における定性情報の扱い、定性情報の定量情報への変換等。
- 受益者や関係者の巻き込みや関係構築が的確に行えるか：参加型または協働型評価（巻末用語集参照）、ファシリテーション能力など。
- 気づきと学習を小さなサイクルで意思決定に活用するノウハウがあるか：発展的評価（巻末用語集参照）など。

< 実践編 >

- 4章 インパクト・マネジメント・サイクルの回し方
- 5章 組織文化の醸成とガバナンスの構築
- 6章 社会的インパクト・マネジメントの実践ステップ

4章 インパクト・マネジメント・サイクルの回し方

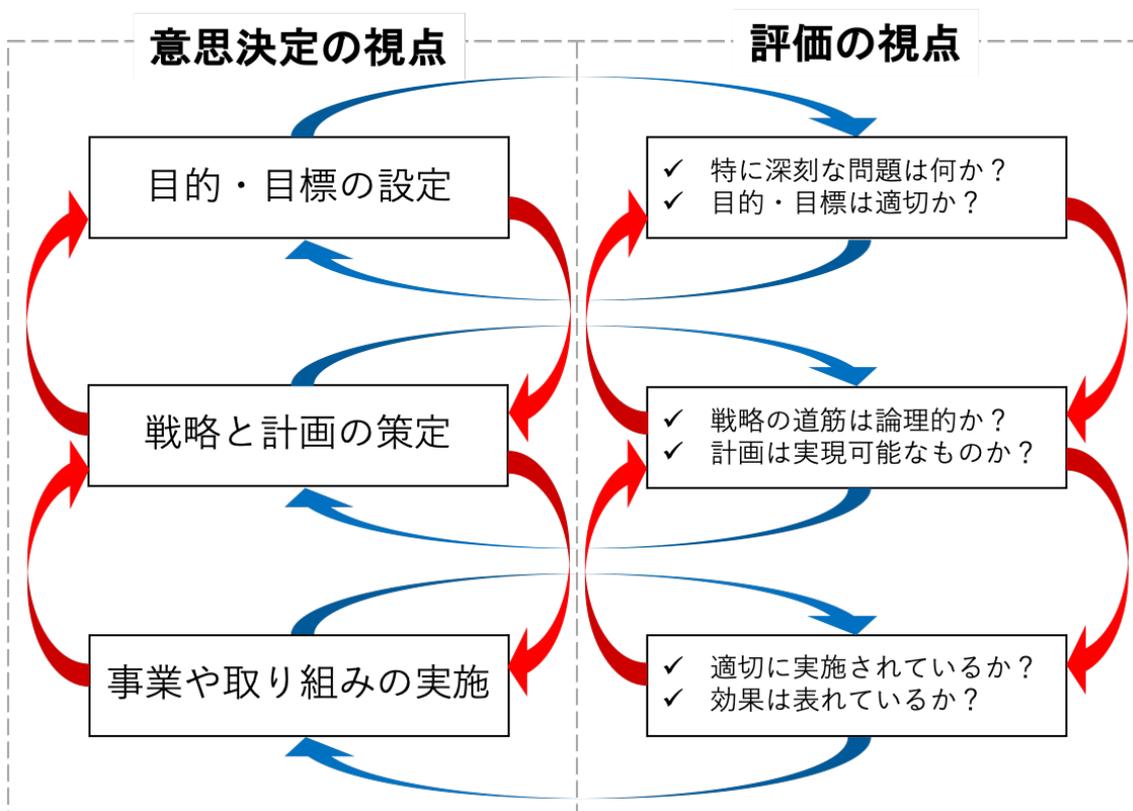
本章では、社会的インパクト・マネジメントの実践の要諦であるインパクト・マネジメント・サイクルの回し方についての、基本となる考え方を解説します。

1節 意思決定の視点と評価の視点

社会的インパクト・マネジメントの特徴はその定義にあるように、「事業や取り組みがもたらす変化や価値に関する情報」を「各種の意思決定や改善に継続的に活用」することにあります。そのために必要となるのが、事業や取り組みを進めていく上での「**意思決定の視点**」と、事実特定と価値判断からなる「**評価の視点**」を意識的に使い分けて、往復させることです。

図表6は、意思決定の視点と評価の視点で行う内容を例示したものです。例えば、事業や取り組みの目的・目標を設定するのは、組織等の意思決定に該当するので、意思決定の視点で検討・判断を行います。その際に、例えば「特に深刻な問題は何か？」という問いを立て、社会問題に関する指標を調査してその程度を把握し（**事実特定**）、それが重大なものか軽微なものかを判断する（**価値判断**）するのが評価の視点です。

図表6：意思決定の視点と評価の視点の例



図表 6 の青い矢印は、各項目において意思決定の視点と評価の視点を往復させることを表しています。それにより、意思決定の質を向上させていくことを意図しており、そこに社会的インパクト・マネジメントの機能としての期待があります。

また、同図表の赤い矢印で表しているのは、同一の視点間での往復です。意思決定の視点において、目的・目標の設定をした次のステップとしては戦略と計画の策定がありますが、その検討を行う中で、目的・目標の再検討を行う場合もあるでしょう。また評価の視点においても、「適切に事業は実施されているか？」という問いを検証する中で課題を発見した場合には、前の問いである「計画は実現可能なものか？」で検証した内容を改めて確認することが必要になるでしょう。このように、同一視点間での往復があることで、各検証内容や判断、意思決定などの質の向上が図られていきます。

以上のように、青い矢印で示す横方向の往復、赤い矢印で示す縦方向の往復があることで、よりよい意思決定や改善を生み出していくことを企図しているのが社会的インパクト・マネジメントの特徴であり、それがインパクト・マネジメント・サイクルを回していく際のポイントにもなります。

2 節 インパクト・マネジメント・サイクルの 4 ステージ

本節ではインパクト・マネジメント・サイクルの 4 つのステージについて概説します。3 章 2 節で触れたように、社会的インパクト評価の諸作業がこれら 4 つのステージに組み込まれています。

図表 7：インパクト・マネジメント・サイクルの 4 ステージ



第 1 ステージ：計画 (Plan)

本ステージでは、事業や取り組みの目的・目標を設定し、それを実現させるための戦略と計画を策定します。4 つのステージのうち、本ステージが社会的インパクト・マネジメ

ントにとってもっとも時間と労力を使うステージになります。

(主な内容)

- 解決を目指そうとする社会や地域の問題の実態や要因を解明するために、情報収集や調査を行う。
- 取り組む課題を特定できたならば、事業や取り組みの目的・目標を設定する。
- 目的・目標を実現させるための戦略を策定し、あわせてその妥当性を検証する。
- 事業や取り組みの実行手順や予定について定めた事業計画と、SIMの目的および事業や取り組みの目的に応じたデザイン、予定について定めた評価計画を策定する。

第2ステージ：実行 (Do)

本ステージでは、事業や取り組みの実施を進めるとともに、その状況をモニタリングしながら、データを収集していきます。本ステージにおいては、事業実施を第1ステージの作業を土台として、細心の注意を払って着実にしていくことが肝要です。

(主な内容)

- 事業や取り組みを実施する。
- 事業は計画どおり実施されているか、事業による結果（アウトプット）は出ているかを確認する。
- 実施体制の適切性についての検討や、アウトプットの生成に影響を与えた貢献・阻害要因の検討も行う。

第3ステージ：効果の把握 (Assess)

本ステージでは、事業や取り組みの実施や調査を通して収集したアウトプット指標やアウトカム指標に関するデータを分析・検証します。本ステージの内容は事業や取り組みの実施が一段落ついたところでの実行が想定されますが、適時適切に改善を行っていく上では第2ステージと並行して行うことが有用になります。

(主な内容)

- 収集したデータの検証・分析を行い、事業や取り組みの実施により実際にどのような変化が生じたかを確認する。
- 分析結果に基づいて、事業の進捗の見極めや、社会的インパクトを向上させるための手段の検討を行う。
- 必要に応じて、投入されたインプットとアウトカムとを比較することで事業の効率性を確認する。
- 事業目的やアウトカムの想定が、社会的インパクトの向上のために正しかったかを確認する。

第4ステージ：報告・活用 (Report & Utilize)

本ステージでは、分析結果を開示・報告し、意思決定へ活用することで、事業や取り組みの改善や関係者とのコミュニケーションを図ります。本ステージにおける作業を通して第1ステージから第3ステージまでの学びを改めて整理し、次なるインパクト・マネジメント・サイクルにつなげていきます。

(主な内容)

- 事業や取り組みの結果は、社会的インパクト・マネジメントの目的に応じて、事業報告書や評価報告書（「インパクト・レポート」等の名称を用いる）を通して内外

で共有する。

- 今後の事業や取り組みに反映すべき内容を整理し、団体内・関係者間で共有をする。
- データの分析結果をもとにして、より価値を生み出すために、事業や取り組みの内容の改善や変更の必要があるかの意思決定を行う。

以上が各ステージの概要です。6章ではステップに分けることで、取り組む内容やポイントをより具体的に解説しています。

前節でも図表6で示したように、各ステージ、また6章で解説する各ステップは必ずしも一方向に進むものではなく、必要に応じて往復するものです。例えば、策定した戦略の妥当性を検証する中で、設定していた目標が不適當であることがわかった場合には、問題分析に立ち返ることが考えられます。また、事業や取り組みを実施する中で、環境に変化が生じた場合には、事業計画を再検討することにもなるでしょう。各ステージや各ステップの流れはあくまで基本的なものですので、必要性や状況に応じて「今は何に取り組むべきか？」を判断することが肝心です。

3節 インパクト・マネジメント・サイクルの周期

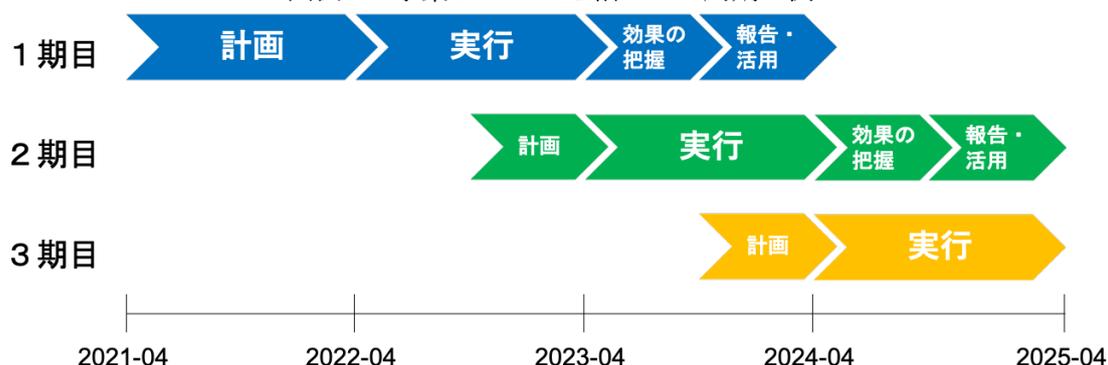
前節ではインパクト・マネジメント・サイクルの第1ステージから第4ステージまでの流れを解説しました。本節では、事業や取り組みの周期にインパクト・マネジメント・サイクルをどう適用させていくかについて、3つのパターンを例示することで解説します。

1つ目のパターンは、事業や取り組みのサイクルをそのままインパクト・マネジメント・サイクルの周期の軸にする方法で、事業や取り組みが一段落するのに合わせて第3ステージ「効果の把握」を実施します。これが基本となるインパクト・マネジメント・サイクルの周期になります。

例えば、同一の対象者が1年間参加するようなプログラムの場合、その効果がより表れるのはプログラム終了後と考えられるため、プログラムの計画から事後の総括までを含めると、インパクト・マネジメント・サイクルの一周期は1年を超えることになるでしょう。プログラムが連続で行われる場合には、1期目の終了と重なる形で2期目のサイクルがスタートすることになり、そして2期目の途中で1期目のサイクルの総括を行うことになります。総括から得られた学びは2期目のプログラムの運営および3期目のプログラムの計画に反映させていきます。

この場合、1期目における第1ステージ「計画」は入念に行うことになりますが、2期目以降の計画は、改めてゼロから作業を行うということではなく、必要な点の見直しを中心にやっていくことになるでしょう。

図表 8：事業サイクルを軸にした周期の例



2つ目のパターンは、各ステージの作業を簡略化したり、メリハリをつけることで、インパクト・マネジメント・サイクルを早い周期で回していくという方法です。これは特に事業や取り組みの設計・導入期において有効になりうる取り組み方です。

この場合、第1ステージ「計画」にあまり時間をかけず、なるべく早いタイミングで、プログラムの実行と効果の把握に取り組んでいきます。プログラムの実行と効果の把握を早い周期で繰り返していくことで、プログラムの緻密化を図っていきます。また、環境の変化のスピードが早い場合にも、迅速にプログラムを見直していけるこのような方法は有効になります。ただし、発現までに時間を要する効果の把握を行うには不向きですので、追加的な調査を実施するなど工夫していく必要があるでしょう。

図表 9：回転の早さを重視した周期の例



3つ目のパターンは、例えば事業や取り組みのステージ（コラム「事業のステージの分類」参照）単位など、大きな視点でインパクト・マネジメントサイクルを回していく方法です。1つ目や2つ目のパターンのような周期でのインパクト・マネジメント・サイクルをマイクロなサイクルとすると、より大きな視点のマクロなサイクルもそれと同時並行で回していくということです。

図表 10 では、事業のステージの分類（「設計・導入期」「形成・改善期」「成熟・普及期」）をマクロなサイクルとして設定する例を示しています。この場合、それぞれの期においてどういう状態を目指すか、それぞれの期に至るために何に取り組む必要があるかを事前に検討し、そして事中・事後には何がどれだけ実現できているか、成功・阻害要因は何か、今後の課題は何かを検証することになります。つまり、事業年度単位のようなマイクロなサイクルごとの計画・検証に加えて、各ステージごとの計画・検証を行っていくということです。これにより、長期的視点に立って社会的インパクト・マネジメントを実践していくことが可能になります。

図表 10：長期視点での周期の例



以上、3つのパターンを例示することでインパクト・マネジメント・サイクルの周期についての考え方を示しましたが、重要なのは社会的インパクト・マネジメントの目的に合わせて取り組みのスケジュールを計画することです。例えば、予算要求の根拠として用いるなど、評価結果等を特定の目的に活用したい場合には、それを提示する必要がある時期から逆算して、調査等のスケジュールを計画する必要があります。それによってサイクルの周期も変わりますので、必要なタイミングで必要な情報が得られるかどうかには注意しましょう。

関連コラム

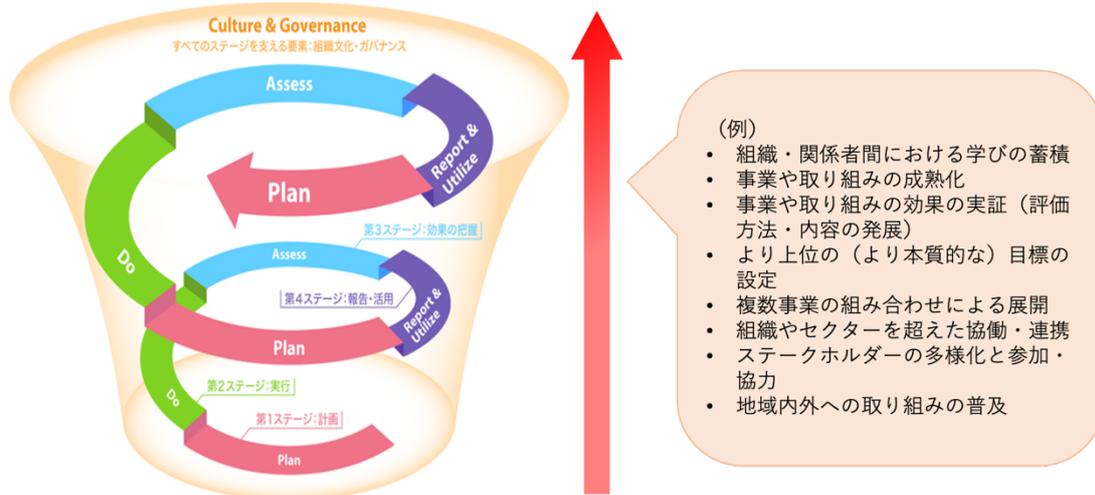
事業のステージの分類

4 節 インパクト・マネジメント・サイクルの発展

3章1節でも触れたように、インパクト・マネジメント・サイクルは、PDCA のような平面的なサイクルとしてではなく、社会的テーマに取り組むための立体的な、発展型のサイクル（スパイラル）として捉えることが重要です。

図表 11 では、インパクト・マネジメント・サイクルを発展させる要素として考えられるものを例示しています。インパクト・マネジメント・サイクルの発展は、単にヒト・モノ・カネが「拡大」することを意味するのではなく、社会課題解決や社会価値創造がより進展していくことを意味しています。インパクト・マネジメント・サイクルの発展の本質は、より多様なステークホルダーの賛同や参加・協力を得ていくことで、事業や取り組みが地域的・社会的な取り組みへと発展していき、継続的な形で社会課題解決や社会価値創造が進展していくことです。例えば、事業や取り組みの効果を実証することで、社会にとって有用であることを示し、また多くの人たちが使える技術にしていくことができます。

図表 11：インパクト・マネジメント・サイクルを発展させる要素の例



- (例)
- 組織・関係者間における学びの蓄積
 - 事業や取り組みの成熟化
 - 事業や取り組みの効果の実証（評価方法・内容の発展）
 - より上位の（より本質的な）目標の設定
 - 複数事業の組み合わせによる展開
 - 組織やセクターを超えた協働・連携
 - ステークホルダーの多様化と参加・協力
 - 地域内外への取り組みの普及

インパクト・マネジメント・サイクルを戦略的に発展させていくためには、前節で3つ目のパターンとして示したような、長期的視点での計画・検証が必要になります。短期的視点での事業や取り組みの実施、そして評価ということでは、目先の結果を追い求めることになりかねません。事業を中長期で構想するように、社会的インパクト・マネジメントの実践も中長期で考えていくことが、より本質的な社会的インパクトを実現させていく上で重要になるでしょう。

5章 組織文化の醸成とガバナンスの構築

社会的インパクト・マネジメントのより良い実践のためには、事業のマネジメント面のみではなく、組織面のことも併せて考える必要があります。本章では組織面のうち、組織文化の醸成と、ガバナンスの構築の考え方を紹介します。

1節 組織文化の醸成

1. 組織文化とは

組織文化に統一的な定義はないが、「組織の個々の構成員の価値観が行動規範・判断規範として融合され形成されたもので、組織の中で共有化されていくもの」などと定義されている（グロービス経営大学院『MBA 用語集』より）。さらに「組織内の情報伝達をスムーズにする機能」、「構成員を内面的に動機付けする機能」、「組織に対する信用・信頼を形成する機能」などもあると言われている。

社会的インパクト・マネジメントにおける組織文化は、意図する社会的インパクトを拡大していくために、一組織の構成員の間のみならず、ステークホルダーとも共有されていくものを想定している。

図表 12：組織文化の機能



2. なぜ、組織文化が重要か

インパクト・マネジメント・サイクルをうまく回すためには、その実施主体である組織がどのような文化を背景に抱えているが重要です。すなわち、組織の構成員などがどのような価値観で、何に基づいて意思決定を行うのか、思考や行動に影響を与えることになります。組織文化をインパクト志向に転換し、それを組織のガバナンスで基礎づけるのが重要であることが、社会的インパクト・マネジメントを先行的に実践している海外の事例などから明らかになってきています。

3. 組織文化醸成の要諦

インパクト・マネジメント・サイクルが機能するためには、団体スタッフや関係者がインパクト志向をもち、インパクト・マネジメントについての知識・理解を定着させ、事業実施においてこれを常に意識化する仕掛けが必要となります。そのために、事業者が組織単位で持つべき知識・理解、意識・態度、行動には以下が含まれます。組織開発の中に、これらを浸透・習慣化させるための仕掛けや仕組みを入れていくことが推奨されます。

以下は、英国における Impact Management Programme（参考文献参照）に紹介されている、インパクト・マネジメント実践のための組織文化の要諦です。

知識・理解	<ul style="list-style-type: none">・事業ミッションとミッション達成への道のりを十分な理解する・事業における明確なインパクト・マネジメントの重要性を理解する・事業担当者のインパクト・マネジメントにおける自らの役割を理解する・事業担当者が自らの役割を的確に実施できる能力をもつ
意識・態度	<ul style="list-style-type: none">・インパクト・マネジメントを通じた事業の向上を信じ、取り組む・ミッション達成のためには結果に応じての変化や適応をいとわない・どのようにすれば事業が達成されるか、より改善されるかに関心を持ち、想像すること、変革することを意識する・学んだことを他者と共有する・失敗を非難せず受け入れる
行動	<ul style="list-style-type: none">・改善方法を常に探求する・質の高い、公平なデータを収集・活用する・結果と学びを誠実に、明白に共有する・結果について定期的に議論する・常に事象を事業対象者・受益者、ユーザー目線で見よう努める・学びの結果として事業を変更する

なお『両利きの組織をつくる』（英治出版）では、組織文化の醸成について、以下のよう
に紹介されています。これによると組織文化はマネジメントによって生じさせることができる
ものであり、意識的につくっていくものであるということがわかります。

- ・ 組織文化は、組織の風土・雰囲気といった抽象的なものではなく、組織内で観察される特有の行動パターンのものであり、それらの行動を規定している組織規範を意味している。
- ・ 組織文化は、組織内で想定されている（期待されている）仕事のやり方であり、仕事に対する姿勢のものである。
- ・ 組織文化は、組織に埋め込まれていて変えられないものではなく、経営者がその気になれば変えることができるものであり、この組織文化（カルチャー）こそが競争力の源泉である。

関連コラム

組織能力の構築と学習する組織

評価のキャパシティ・ビルディング (ECB)

2 節 ガバナンスの構築

1. 組織のガバナンスとは

社会的インパクト・マネジメントを志向する組織文化を醸成する上で重要になるのが、ガバナンスの仕組みです。ガバナンスは、統治・支配・管理監督という狭義の意味にとどまらず、「組織の全体としての方向性、有効性、監督機能、説明責任が果たされるようにするためのシステムやプロセス」（『非営利組織のガバナンス』（英治出版））などの定義のように、より広義の意味として捉えることが実効性を高めると考えられます。

2. なぜ、組織ガバナンスが重要か

組織のミッション・ビジョンを実現するための持続的な経営体制や意思決定プロセスを考えることがガバナンスを考えることであり、事業とのアラインメント（整合性：うまく噛み合って結び付き、調和が取れている状態）が取れていることが重要です。

特に、インパクト・マネジメント・サイクルを実践する上でのリスクと成果を認識、可視化し、サイクルを回していく上での合意形成をどのように行っていくのか、事業者内の意思決定機構で協議することが大切です。また社会的インパクトを重視する資金提供者にとっては、資金提供先の事業が生み出す社会的インパクトだけでなく、それを生み出す母体である組織のガバナンスのチェックと改善が不可欠です。

社会的インパクトの向上のためには、事業対象者・受益者やその他の利害関係者が団体を運営している、理事になっている、正式な形で戦略策定に関わっているなど、団体のガバナンスに事業から直接影響を受ける人々を代表できるような人がなんらかの形で参加していることが望ましいです。

外部伴走者が存在する場合は、関係者間で協議する際のアドバイスや、協議に参加するステークホルダーの選定、組織文化の確立・醸成を担う人材の選定へのアドバイスや協力を行います。

新団体を創設する場合は、創設者やコアメンバーは、団体創設時より、社会的インパクト・マネジメントを志向する組織文化の確立、醸成のために重要な役割を担います。理事や経営層に、社会的インパクトを生み出すことへの意欲と理解がある人材が存在するかどうかで、組織文化形成のあり方が決定的に違ってきます。

3. ガバナンス体制構築の観点

Social Value International が開発した、Social Value Management Certificate（社会的インパクト・マネジメントの認証制度）においては能力構築（Creating Capacity）という項目があり、そこでは、以下のような観点を持って組織能力、特にガバナンスのあり方を向上させていくことが要件として提示されています。以下に一例を示します（和訳は SIMI

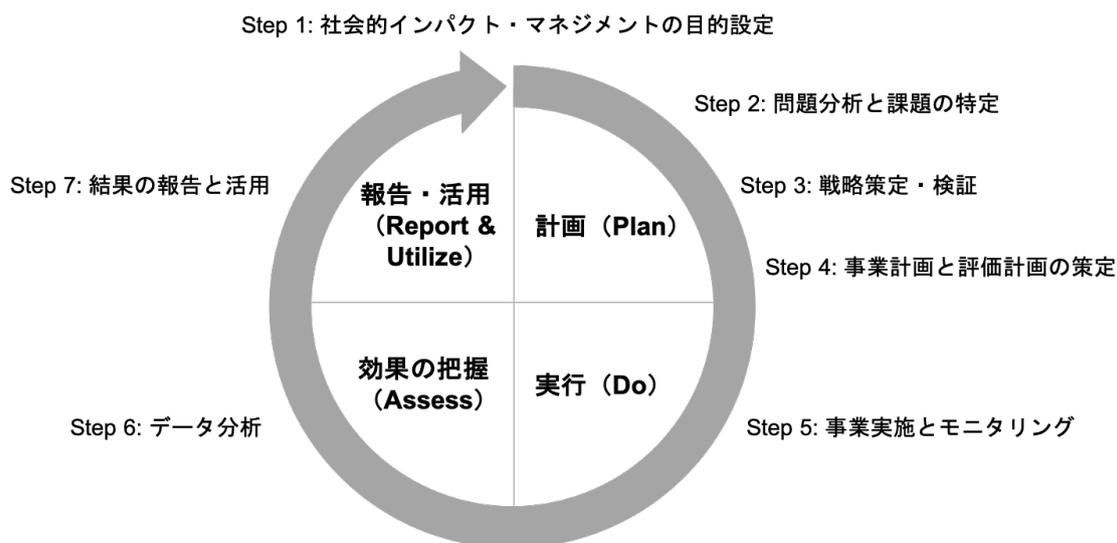
によるもの)。

- ・ 社会的インパクト・マネジメントを組織の実践と意思決定に組み込むために、理事会レベルを含むすべてのレベルのスタッフの能力開発のための計画を策定する。
- ・ 社会的インパクト・マネジメントを実装するためのリーダー（責任者）を特定し、組織全体から代表者を集めたワーキンググループ/委員会/フォーラム等を作ることで、社会的インパクト・マネジメントに対する組織のコミットメントを生み出し、役員レベルで報告する。
- ・ インパクト・マネジメント・サイクルを回すためのコミットメントを含む方針／行動計画を作成する。

6章 社会的インパクト・マネジメントの実践ステップ

本章では、より具体的にインパクト・マネジメント・サイクルを回すことを、以下の7つのステップで説明します。

図表 13：社会的インパクト・マネジメントの実践ステップ



Step 1: 社会的インパクト・マネジメントの目的設定

実践目的の設定

第一歩として行うべきことは社会的インパクト・マネジメントを実践する目的の設定です。2章で社会的インパクト・マネジメントを実践する目的を紹介しましたが、組織としてどういう課題を抱えているか、何に力を入れるべきかはそれぞれで異なります。実践する目的が明確でないと、形だけの役に立たない取り組みになってしまったり、過剰な取り組みになってしまうおそれがあるでしょう。4章4節で解説したように、長期的な視点で、どうなっていくために社会的インパクト・マネジメントを活用するのか、そのために何に力を入れるべきかをよく検討しましょう。

このステップはインパクト・マネジメント・サイクルのいずれかのステージに位置づけられるものではなく、その実践の前提となるようなステップです。社会的インパクト・マネジメントに取り組もうとする前段階に限らず、組織や事業の状況等に変化があった場合など、継続的に確認していくことを推奨します。

組織・事業の現状把握

実践の目的設定のために必要なことが、組織および事業・取り組みの現状把握です。目

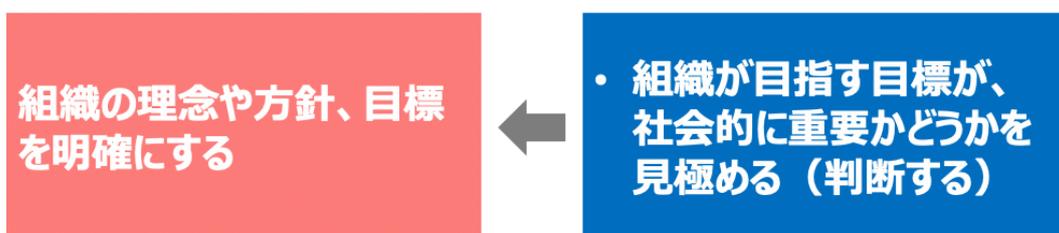
的設定を適切に行うには、組織や事業の特性や状況、課題等を確認することが重要になります。

現状把握の過程を通して、組織や事業の運営によって、「どのような事柄についての学び・改善を生み出したいのか」「誰に対してどんな情報を伝えたいのか」などについて検討し、社会的インパクト・マネジメントを実践していく上での目的意識を明確にします。

意思決定の視点	評価の視点
<p>【目的】 ・組織の理念や方針、目標を明確にする</p> <p>【作業例】 ・右側（評価の視点）から得た情報をもとに組織の理念や方針、目標を確認する（改訂か継続かを意思決定する）。</p>	<p>【目的】 ・組織が目指す目標が、社会的に重要かどうかを見極める（判断する）。</p> <p>【作業例】 ・行政資料や研究知見を参照し、組織の理念や方針、目標が妥当な内容であるかを検証する。 ・様々なチャンネルを活用して類似の理念・方針・目標を掲げる組織がどの程度存在するかを確認し、その中での組織の位置を検証する。 ・アンケートやインタビュー調査等を行うことで、組織の理念や方針、目標が妥当な内容であるかを検証する。</p>

<意思決定の視点>

<評価の視点>



組織および事業・取り組みの現状把握において確認すべきポイントの例を以下に示します。組織文化・ガバナンスについての詳細は5章をご覧ください。

組織理念・目標	<ul style="list-style-type: none"> ・組織として、どのような理念や方針、目標を持っていかな？ ・社会的インパクト志向は、組織の理念や方針にマッチするか？
---------	---

組織および事業のステージ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織は現在、どのようなステージにあるか？課題は何か？ ・ 社会的インパクト・マネジメントの対象となる事業は現在、どのようなステージにあるか？目標とそこに至る課題は何か？
利用可能資源・協力体制	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用可能な経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）は、何が、どの程度あるか？ ・ 調査・分析に関する知識やスキルを組織メンバーは持っているか？ ・ どのような組織内外の協力体制があるか？
組織文化・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の理念や方針、目標は、組織メンバーに浸透しているか？ ・ 社会的インパクト志向について、組織メンバーは理解を示しているか？ ・ 組織内にインパクト・マネジメントのリーダーや責任者はいるか？ ・ 各ステークホルダーをどのような存在として位置付けているか？ ・ 組織・事業についての意思決定の主体は誰か？ ・ 評価情報を共有・報告すべき対象は誰か？
組織や事業を取り巻く環境	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業の受益者を取り巻く状況・環境はどのようになっているか？ ・ 事業のステークホルダーには、どのような人・組織がいるか？ ・ 自団体と同様の受益者を対象として活動する組織はあるか？ ・ 上記があるとしたら、どのようなパートナーシップや役割分担をおこなうことが全体最適か？

社会的インパクト・マネジメント原則の留意点

a. ステークホルダーの参加・協働	<p>【意思決定の視点】 組織や事業を取り巻く外部環境の分析にあたっては、その問題に関わるステークホルダーを特定して、どのようなパートナーシップや役割分担をおこなうことが全体最適かを考えること。</p>
b. 重要性（マテリアリティ）	<p>【意思決定の視点】 当該事業・取り組みについての社会的インパクト・マネジメントの実践は、組織全体の戦略や理念において、どのように位置付けられるのか、整合性が取れているものなのかに留意すること。</p>

Step 2: 問題分析と課題の特定（第1ステージ：計画）

組織の理念などにもとづき、解決を目指す社会課題や生み出したい社会価値を特定していくのがこのステップです。対象とする社会問題や外的環境の状況、ステークホルダーとの関わり、それまでの取り組みの蓄積からわかっている知見など、事業や取り組みを運営していく上で必要な情報の収集を行います。その上で、社会問題や生み出したい社会価値の背景や社会的文脈を検討し、取り組むべき課題を特定します。それらの内容の妥当性について検討した上で、事業目的を設定します。

意思決定の視点	評価の視点
<p>【目的】 ・解決すべき課題や生み出したい社会的価値を特定する。</p> <p>【作業例】 ①Step1で確認した「組織の理念や方針、目標」に照らして「今解決すべき問題」や「今生み出すべき社会的価値」をリスト化する。 ②右側（評価の視点）から得た情報をもとに「組織が解決すべき課題」及び「生み出すべき社会的価値」を特定する（何に取り組むべきかを意思決定する）。</p>	<p>【目的】 ・リストアップされた課題や価値が真に重要なものを判断する。 ・あるいは複数の課題・価値におけるそれぞれの重要度を検証する。</p> <p>【作業例】 ・事業の想定対象者にインタビューを行い、課題の背景、問題の所在、具体的なニーズなどを確認し、その重要度を判断する。 ・アンケートなどによって、事業の想定対象者を含むステークホルダーの現状認識、意識、意見・希望、見通しなどに関する情報収集を行ない、課題等の重要度を判断する。 ・学術研究や他団体の事業報告書などから情報を収集し、課題等の重要度を判断する。</p>

<意思決定の視点>

解決すべき課題や生み出したい社会的価値を特定する

<評価の視点>

- ・ リストアップされた課題や価値が真に重要なものを判断する
- ・ あるいは複数の課題・価値におけるそれぞれの重要度を検証する

このような課題の特定の考え方をするという事は、一種の思考のクセを身につけるということです。そのために役立つ文献・書籍等も多く存在しているので、それらを活用しましょう。例えば、

- ・ 因果の連鎖について、何がどこまで実証されていて、その科学的論拠をもとに次に解明すべきどんな課題があるのかという現在地を確認するものとして、医学領域で発展してきた、PICO/PECO の考え方（コラム参照）が役に立ちます。
- ・ 複雑に因果関係や相関関係が絡み合う事象の全体像を把握し、問題を生起させている社会構造を分析・把握できるようにするためには、システムマップ（コラム参照）などの手法が役立ちます。

取り組むべき課題がある程度特定できたら、その課題に対する効果的な打ち手としての事業構想に移ることができます。事業構想の第一歩として、起こすべき変化である事業目的を設定しましょう。

注意すべきポイント

- ・ 既存事業に関しては、これまでに得られた学びも、収集・整理する。
- ・ 既存事業の場合、マイナスのインパクトが生じたと考えられるステークホルダーからの情報収集も行う。
- ・ 当該地域で同様の事業を行っている団体があれば、重複箇所や不足している部分を明確化しておく。
- ・ 以下の点について明確にし、事業目的を設定する。
 - ✓ 「何が解決すべき問題なのか」
 - ✓ 「どんなテーマに取り組みたいのか」
 - ✓ 「ほかにどのような個人・団体がその問題の解決に取り組んでいるか」
 - ✓ 「どのような人が直接の影響（負の影響の可能性も含め）を受けるか（事業対象者・受益者の特定）」

社会的インパクト・マネジメント原則の留意点

a. ステークホルダーの参加・協働	【意思決定の視点】課題の特定、事業の目的設定にあたっては、想定される事業対象者・受益者、資金提供者、事業によって直接関係を受ける関係者などと話し合う機会を設けるなど、事業が社会のニーズに沿った妥当なものとなり、ステークホルダーの事業参画が進むよう留意する。
-------------------	--

	【評価の視点】ステークホルダーからの情報収集にあたっては、取り組もうとする課題や構想する事業設計から考えて、想定される事業関係者を網羅的に把握できているかをチェックした上で、重要な関係者の課題やニーズについてはできるだけ詳細かつ正確に把握する。
c. 信頼性	【評価の視点】収集した情報や参照した学術研究の信頼性や学術的根拠の程度について、必要があれば専門家の助言も仰ぎながらその有効性や有用性の検討を行う。
f. 状況適応性	【意思決定の視点】この Step で行う課題の特定、事業の目的設定は、一度行って終わりではなく、状況の変化に目を配り、必要に応じて再検討ができるように常に準備しておく。

関連コラム

[CiNii](#)

Step 3: 戦略策定・検証（第1ステージ：計画）

事業目的と実施する事業内容との整合性を検討し、事業戦略を策定します。社会課題解決や社会価値創造にいたる道のりと必要な資源について整理し、事業目的を達成する上で重要となる具体的な目標・成果（アウトカム）を明確化・特定します。その実現のために必要なアクションを設定するとともに、それらが事業目的と照らし合わせて妥当なものかどうかを検討します。

意思決定の視点	評価の視点
<p>【目的】 ・課題の解決や生み出したい社会的価値を創造するための事業戦略を決定する。</p> <p>【作業例】 ①事業戦略の策定にロジックモデルを使うのか、セオリー・オブ・チェンジを使うのか、その他の方法を使うのかを決定する。 ②右側（評価の視点）から得た情報をもとに事業戦略を決定する（どのような戦略をとるか意思決定する）。</p>	<p>【目的】 ・事業戦略（例えばロジックモデル等）を作成し、それがある程度は妥当といえるかを検証する。</p> <p>【作業例】 ①ロジックモデル*やセオリー・オブ・チェンジなどのツールを用いて活動から成果までの関係整理や事業戦略を図示する。 ②上記①で作成したものに沿ってインプット調達計画（ヒト・モノ・カネを調達する</p>

<p>③上記をもとに「事業計画書」を作成する。</p>	<p>道筋)を作成する。 ③ロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジなどのツールと先行研究の知見を対照させ、妥当な内容であるかを検証する。 ④事前調査・テストマーケティング(取り組みの試験的な実施)を行い、ステークホルダーからのフィードバックを得る。 ⑤上記①～④を踏まえ、事業は実施可能か、マイナスのインパクトを生まないかなどの懸念点の洗い出しを行い、対策を検討する。</p>
-----------------------------	--

*ロジックモデルについてはSIMIウェブサイト「[ロジックモデル解説](#)」のページをご覧ください。

<意思決定の視点>

課題の解決や生み出したい社会的価値を創造するための事業戦略を決定する

<評価の視点>

・ 事業戦略(例えばロジックモデル等)を作成し、それがある程度は妥当といえるかを検証する



注意すべきポイント

- 学術研究などの情報を収集し、既存のエビデンスや理論をもとに介入戦略を立てることができるかを検討する。
- アウトカムの明確化・特定化には、ステークホルダー間で合意できる共通のアウトカムを言語化するとともに、必要であれば、直接関わるステークホルダーごとのアウトカムを確認する。
- アウトカムの増大を図るためには、他団体との協働や他事業との連携の可能性を検討する。
- ステークホルダーと情報を共有し、共通認識を得る。

社会的インパクト・マネジメント原則の留意点

<p>a. ステークホルダーの参加・協働</p>	<p>【意思決定の視点】事業の戦略の策定やその妥当性の検討は、可能な限り、組織内部、事業の対象者・受益者、資金提供者、その他事業により影響を受ける関係者といった組織内外のステークホルダーと協働して行い、合意形成に努める。</p>
	<p>【評価の視点】事業の戦略策定やその妥当性の検討において協働したステークホルダーと、データ収集や分析においていかに協働関係</p>

	を維持するか、検討する。
b. 重要性 (マテリアリティ)	<p>【意思決定の視点】 事業のアウトプットやアウトカムを検討する際には、事業目的の達成のために必要な変化や、事業や取り組みが組織内外のステークホルダーに与える影響の大小の観点から、特に重要なものを選択するようにする。</p> <p>【評価の視点】 組織内外のステークホルダーへの影響が小さいと予測されるアウトプットやアウトカムについては評価の優先順位は低くなる。</p>
c. 信頼性	<p>【評価の視点】 戦略策定に参照した学術研究の信頼性や学術的根拠の程度について、必要があれば専門家の助言も仰ぎながらその妥当性や有用性の検討を行う。</p>
d. 透明性	<p>【意思決定の視点】 事業の戦略策定やその妥当性の検討について、適切な範囲での情報開示を検討する。</p>
f. 状況適応性	<p>【意思決定の視点】 この Step で行う課題の特定、事業の戦略策定は、一度行って終わりではなく、状況の変化に目を配り、必要に応じて再検討ができるように常に準備しておく。</p>

Step 4: 事業計画と評価計画の策定 (第1ステージ: 計画)

このステップでは、Step3 で策定した事業戦略を事業計画に落とすことと、事業・取り組みによる結果・成果を把握するための評価計画を策定します。

評価計画のうち、大切なものは「評価デザイン」を決定することです。まず重要になるのは、比較群を用いた評価デザインを採用するのか、それ以外の評価デザインを採用するのか、を決定することです。

コラム「エビデンスレベル」にもあるように事業実施群（介入群）と事業未実施群（比較群）を無作為に割付（ランダム・アサインメント）事業成果（アウトカム）の達成状況を比較する評価デザインは最も厳格で妥当なインパクトの可視化を可能にします。

一方で、このような評価デザインは「事業実施（介入）の効果を測定するための十分な時間や資源を確保できない」「（倫理的な要因などもあり）そもそも対照群を設けることができない」など様々な制約のなかで実施が困難な場合も生じます。

その場合は、事業実施（介入）前に測定したベースラインデータと事業実施（介入）後のデータを比較する「前後比較の評価デザイン」を採用することなどが想定されるでしょう。

なお、指標は他団体や他事業でも共通して使用しているものがあればそれらを活用し、比較検証が行えるようにすることも必要に応じて検討します。

さらに事業実施前に、アウトプットやアウトカムについての調査・分析方法をまとめた評価計画を策定します。アウトプット指標とアウトカム指標の測定方法および測定時期を計画に織り込んでおきます。加えて、それぞれの指標ごとの介入対象における介入前の状況（ベースライン）を取っておき、介入後の目標値・目標状態（エンドライン）について評価計画に記載します。

アウトカムの測定方法の選定については、SIMI ウェブサイト「[アウトカム指標データベース](#)」の解説もご参照ください。

意思決定の視点	評価の視点
<p>【目的】 ・事業の結果（プロセス）及び成果（アウトカム）を評価するための方法を決定する。</p> <p>【作業例】 ①評価目的は何かを決定する（例えば、説明責任の確保、事業の改善、学びの促進、などがある）。 ②どのような評価デザインを採用するかを決定する（どの程度のエビデンスを得たいか、誰にとって重要な情報を生み出すか、を検討するなど）。 ③右側（評価の視点）から得た情報をもとに評価デザインを決定する（どのような戦略をとるか意思決定する）。 ④上記をもとに「事業計画書」を作成する。</p> <p>特にここでは、比較群を用いた評価デザインを採用するか、それ以外の評価デザインを採用するかの判断を行うことが重要。</p>	<p>【目的】 ・評価デザインを決定し、それがある程度は妥当といえるかを検証する。</p> <p>【作業例】 ①先行研究や評価報告書を参照し、これまでに類似した事業戦略でどのような評価デザインが採用されたかをレビューする。 ②ワークショップ等を実施し、事業戦略に位置付けられたアウトカムあるいは事業実施状況を測定するための指標と達成目標を検討する。 ③既存のデータベース等を参照し、事業戦略に位置付けられたアウトカムあるいは事業実施状況を測定するための指標と達成目標を検討する。 ④いつ、誰が、どのような方法で情報を収集すべきかを検討する。 ⑤効率性評価を実施する場合は、費用として何を計上すべきか、比較対象としてどのような事業を設定すべきかなどを検討しておく（主には費用便益分析もしくは費用効果分析と思われる）。</p> <p>上記の内容を評価専門家に確認してもらう工程（あるいは評価専門家の助力を得て取り組むこと）も重要。</p>

<意思決定の視点>

事業の結果（プロセス）及び成果（アウトカム）を評価するための方法を決定する

<評価の視点>

・ 評価デザインを決定し、それが
ある程度は妥当といえる
かを検証する



社会的インパクト・マネジメント原則の留意点

a. ステークホルダーの参加・協働	【意思決定の視点】 事業計画や評価計画策定の要所所でステークホルダーを適度に巻き込み、適度な参加が確保できる計画になっているかを確認する。
	【評価の視点】 事業計画や評価計画策定において協働したステークホルダーと、データ収集や分析においていかに協働関係を維持するか、検討する。
b. 重要性 (マテリアリティ)	【評価の視点】 評価すべき重要項目を優先的に評価すべき計画になっていることを確認する。
c. 信頼性	【評価の視点】 事業のアウトプットやアウトカム、指標、使用する尺度、評価デザインなどを選択する際には、信頼できるデータ収集・分析が可能なものか検討する。必要があれば専門家の助言も仰ぎながらその妥当性や有用性の検討を行う。
d. 透明性	【意思決定の視点】 事業計画や評価計画策定について、適切な範囲での情報開示を検討する。
e. 比例性	【評価の視点】 事業のアウトプットやアウトカム、指標、使用する尺度、評価デザインなどは、評価の目的、評価に活用可能な資源の程度に応じて選択する。
f. 状況適応性	【意思決定の視点】 外的状況や組織・人員等の内的状況の変化など、必要に応じて事業計画、評価計画に変更を施せるよう用意があり、そのような体制になっていることを確認する。
	【評価の視点】 事業者自身や関係者に余計な負荷を与える（活用可能な資源の程度や、データ収集や分析で必要とされる能力に見合わない等）評価計画になっていないことを確認する。
「+2原則」（以下は、社会的インパクト・マネジメントの目的に応じて適用させる）	

f. 一般化可能性	【評価の視点】事業のアウトプットやアウトカムの設定、指標、使用する尺度、評価デザインなどを検討する際には、できれば、既存の研究や類似事業の評価結果を参照し、当該事業の評価結果からの程度の一般化が可能かを検討する。
	【評価の視点】事業結果の開示により、自組織の事業改善に役立つだけでなく、知見やエビデンスとして、当該分野や社会全体が活用できるものを提供できるかを検討する。
g. 経時的比較可能性	【評価の視点】同一や類似事業の実施時期による比較が可能であることが望ましいことに鑑み、事業のアウトプットやアウトカム、指標、使用する尺度等を変更する場合は、その必要性について吟味する。
	【評価の視点】既存事業であれば、それまでの事業サイクルで得られたデータ分析結果を活用し、それとの比較ができるような評価計画にするかを検討する。

関連コラム

[評価するアウトカムを考える](#)

[エビデンスレベル](#)

[評価計画フォーマット例](#)

[評価計画フォーマット例](#)

[ログフレーム](#)

[休眠預金等活用事業における評価計画](#)

Step 5: 事業実施とモニタリング（第2ステージ：実行）

計画した事業を実施します。実施にあたっては、事業は計画どおり実施されたか、事業による結果（アウトプット）は出ているかを確認するプロセス管理・モニタリングを行います。併せて、実施体制は適切か、アウトプットの生成に影響を与えた貢献・阻害要因の検討も行います。

効果的なモニタリングには、計画に沿った事業全体の工程管理、予算管理に加え、データの収集・蓄積に努めます。

Step6においてアウトカム等に関するデータ分析について、Step7においてデータ分析結果を踏まえた事業や取り組みの効果や改善点を検討しますが、これを実施するためには事業のアウトカムのみならず、事業の実施状況が適切にモニタリングされていることが必要です。基本的に、このStep5とStep6はほぼ同時並行で実施すると考えてください。

Step6の段階になって、事業や取り組みで狙っていたアウトカム創出が達成されなかったことに気が付いたとして、それまでの事業や取り組みの実施状況が全くわからない状況であるならば、「今後、事業・取り組みの何をどう改善すれば良いのか」という事業改善のための重要な問いに答えることができなくなります。

一方で、事業の実施状況が適切・丁寧にモニタリングされていれば、事業のアウトカムが達成されていない原因がどこにあったのかを検討することができます。例えば、Rossi et al. (=2005) は、ある事業について、意図したアウトカムが得られない状況を判断する基準として、①事業が意図した通りに実施されていないことが原因である「実施上の失敗 (implementation failure)」と、②そもそも事業戦略 (ロジック) が誤っている (事業を意図した通りに実施しても期待した成果を得ることができない) ことが原因である「理論上の失敗 (theory failure)」の2つを挙げています。

事業改善にあたって①の場合は「どうすれば意図した通りに事業を実施することができるか」という対策を、②の場合は「どうすればアウトカムを達成できる事業戦略 (ロジック) をつくることができるのか」という対策を検討する必要があります。このような検討を可能にするためには、やはり、事業・取り組みの実施状況を適切・丁寧にモニタリングすることが必要なのです。

意思決定の視点	評価の視点
<p>【目的】 ・事業が順調に進捗しているかどうかを判断する。なお、必要に応じて事業戦略や事業計画を見直す。</p> <p>【作業例】 ①事業・取り組みが「事業計画書」の通りに実施されているのかをモニタリングする。また、モニタリング・評価が「評価計画書」のとおり実施されているかを確認する (問題が生じていれば改善する)。 ②右側 (評価の視点) から得た情報によって深刻な問題が生じていることが明らかになった場合、どう対応するかを検討する。 ③検討の結果、事業計画や事業戦略の見直しが必要と判断した場合は、前の Step に戻り、事業の計画や設計を見直す。</p>	<p>【目的】 ・事業の状況 (プロセス・アウトカム) をモニタリング・評価し、順調に進捗しているかを検証する。</p> <p>【作業例】 ①評価計画書にそって、事業の実施状況 (プロセス) 及び成果の達成状況 (アウトカム) をモニタリング・評価する。 ②事業の実施状況 (プロセス) や成果の達成状況 (アウトカム) に問題が生じたら、それが深刻な程度かどうかを判断する。 ③モニタリング過多になってしまい、事業担当者が疲弊してしまう場合もあるので、事前に決めたモニタリングが単に「作業をこなす」ものにならないようにする。 ④「プロセス管理」は、事業の監督者が担当者を統制するものではなく、担当者がノウハウの蓄積のために自発的に行うようにする。</p>

<意思決定の視点>

事業が順調に進捗しているかどうかを判断する。なお、必要に応じて事業戦略や事業計画を見直す

<評価の視点>

- 事業の状況（プロセス・アウトカム）をモニタリング・評価し、順調に進捗しているかを検証する



【モニタリングとは】

モニタリングとは「監視・観察」のことで、主には事業の実施状況（プロセス）や成果の達成状況（アウトカム）に関する特定の指標を継続的に「監視・観察」することを通して、事業がどのように進捗しているかを確認する作業のことを意味します。

【評価とは】

一方で、事業の進捗状況をところどころで評価するというのは上記の「モニタリング」とは若干意味合いが違います。前述の通り、評価は「事実特定+価値判断」という定義づけられるものであるため、事業プロセスを評価するとはすなわち「事業は問題なく進捗している（あるいはしていない）」と判断すること、または「どのような問題が生じているのか」「特に成果の達成（アウトカム）に影響を及ぼしている要因は何か」を検証することを意味しています。

つまり事業進捗の最中に「事業の妥当性を問う行為（事業改善のための行為）」を「事業プロセスの評価」ということができるでしょう。

【モニタリング及び評価のポイント】

モニタリングの視点（主に定量データ）

- KPI（アウトプット&アウトカム）

プロセス評価の視点（場合によっては定性データ）

- 事業がうまく進捗していない要因（何か社会状況に変化は生じていないか、スタッフの事業に対する取組み態度は十分か、など）
 - 事業がとてもうまくいっている要因（うまく進捗していない要因とほぼ同様）
- これら「プロセス評価」の結果、ロジックモデル等の事業戦略を見直す必要が生じるかもしれません。

注意すべきポイント

- データ収集の際、のちの評価作業で必須となるデータとそうでないデータの峻別ができていないか、収集できているデータに偏り（一部の事業対象者のデータ、事業の一部分のデータのみ収集できているなど）はないか、のちに一般化可能性を検討する場合にそれを可能にするデータが収集できているか、を検討する。
- 他団体や他事業との連携・協働を進めている場合は、データ収集においても連携・協働し、作業の効率化を図る。

社会的インパクト・マネジメント原則の留意点

a. ステークホルダーの参加・協働	【意思決定の視点】 評価計画にしたがって、データ収集において適切な協力・参加をしてもらう。その場合、なぜそのタイミングでそのデータを集めておく必要があるかなど、ステークホルダーがよく理解して参加できるようにする。
	【評価の視点】 評価計画にしたがって、データ収集において適切な協力・参加をしてもらう。
c. 信頼性	【評価の視点】 評価計画にしたがって、データ収集を信頼に足る方法によって行うことを含め、適切なモニタリング計画を立てる。
	【評価の視点】 事業実施中のデータ収集の際は、データの信頼性に留意し、事前に計画された方法ののっとり収集を実施する。
d. 透明性	【評価の視点】 データ収集が正確かつ誠実になされたことを事後的に検証したり報告したりできるようにするため、データ収集のプロセスを記録し、開示を準備する。
f. 状況適応性	【意思決定の視点】 事業や取り組みの実施は、外部環境の変化や内部体制の変化に応じて、柔軟に調整、場合によっては変更を行う。
	【評価の視点】 事業や取り組みの実施の際、計画や戦略の変更の妥当性を検証できるように、判断材料や意思決定の根拠を残しておく。

関連コラム

PCM の活動計画表とモニタリング・システム

フィデリティ尺度

発展的評価

創発的戦略

アンケート（質問紙調査）について

評価対象とサンプリング

データの保護と守秘義務

Step 6: データ分析（第3ステージ：効果の把握）

収集したデータの検証・分析を行い、事業実施により実際にどのような変化が生じたかを確認します。その際、ロジックモデル等（セオリー）や介入（事業）の実施状況（アウトプット等）との関係でアウトカムの状況を分析することが重要です。

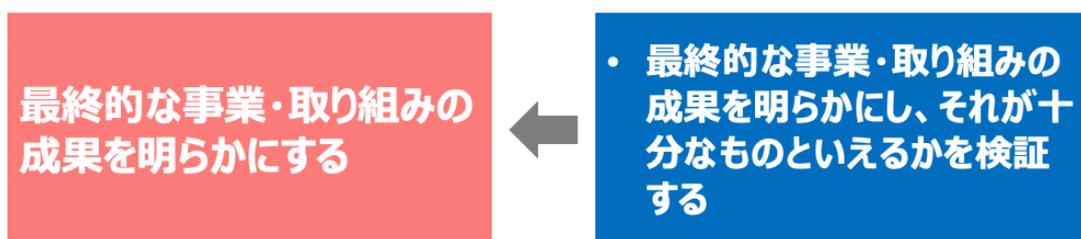
また、必要に応じて、投入されたインプットとアウトカムとを比較することで事業の効率性を検証します。

意思決定の視点	評価の視点
<p>【目的】 ・最終的な事業・取り組みの成果を明らかにする。</p> <p>【作業例】 ①右側（評価の視点）から得た事業成果（アウトカム）の達成状況を組織内で共有する。 ②右側（評価の視点）から得た事業の効率性に関する情報を組織内で共有する。</p> <p>★効率性評価のためには何か比較すべき別事業等が必要かもしれない。</p>	<p>【目的】 ・最終的な事業・取り組みの成果を明らかにし、それが十分なものといえるかを検証する。</p> <p>【作業例】 ①-1. 比較群を設けた評価デザインの場合は、比較群と事業実施群（介入群）とのアウトカムデータの差を分析する（十分な水準であったかを判断する）。 ①-2. 比較群を設けていない評価デザイン（例えば事前-事後デザイン）の場合はベースラインのアウトカムデータと事業終了時のアウトカムデータの差を分析する（十分な水準であったかを判断する）。 ②事業成果（アウトカム）の分析結果を詳細に説明するために、改めて事業実施状況（プロセス）のデータを分析する（十分な水準であったかを判断する）。 ③上記の分析を通して、事業成果（アウトカム）の達成は十分なものであったかを検証する（この基準は Step4 で設定済み）。 ④さらに事業に要した費用を計算し、効率性評価を行う（十分な水準であったかを判</p>

	<p>断する) (デザインは Step4 で設定済み)。 なお、統計を用いた分析等は専門家に依頼し、実施するということが想定できる (この場合は、Step4 の段階から統計の専門家と協働することが望ましい)</p>
--	--

<意思決定の視点>

<評価の視点>



社会的インパクト・マネジメント原則の留意点

b. 重要性 (マテリアリティ)	【評価の視点】 事業の効果の検証において、事前にその重要性について合意されたアウトカムを中心に検討する。
c. 信頼性	【評価の視点】 収集されたデータに異常値 (通常は出現することが想定されないようなデータ) がないかなどを確認し、データの信頼性を検証する。
	【評価の視点】 収集したデータを分析するにあたっては、分析結果の妥当性を高めるように事前に計画された手法を用いて分析を実施する。
d. 透明性	【評価の視点】 分析が正確かつ誠実になされたことを事後的に検証したり報告したりできるようにするため、分析のプロセスを記録し、他者による分析の再現可能性を確保する。
e. 比例性	【評価の視点】 データ分析においては、その難易度が、評価の目的、評価に活用可能な資源の程度に比して適切なものであることを確認する。
「+2原則」 (以下は、インパクト・マネジメントの目的に応じて適用させる)	
f. 一般化可能性	【評価の視点】 分析による知見を、同一分野の他事業、その他の地域、対象分野などに応用可能なものとするため、分析にあたっては、同様の介入の効果に関する先事例や科学的知見を参照して、同様の介入の効果に関する知見の積み上げに寄与する。

g. 経時的比較可能性	【評価の視点】同じ事業や取り組みについて過去に分析を行ったことがある、あるいは、今後も分析を行うことが期待される場合には、比較が可能となるよう、期間、対象、活動、評価方法などを一貫させることが望ましい。ただし、一貫性を尊重するあまり、評価手法の改善を妨げてはならない。
-------------	--

関連コラム

[業績測定](#)

[インパクト評価](#)

[インパクト考察の注意点](#)

[その他定量的な分析の方法](#)

[その他定性的な分析の方法](#)

[スタッフの能力とトレーニング](#)

[データの解釈と結論の抽出](#)

Step 7: 報告・活用（第4ステージ：報告・活用）

ここまでのステップの諸作業をまとめて「インパクト・レポート」の形で報告します。「インパクト・レポート」には、事業設計・実施についての意思決定（マネジメント）の視点と、評価の視点の両方が盛り込まれるものとなります。

(1) インパクト・レポートの目的

インパクト・レポートの目的は、以下に示すように様々であり、その目的に応じた構成・内容・媒体を考えることが必要です。

- 事業や取り組みの実施状況や創出されたインパクトについて報告し、資金提供者含む様々なステークホルダーに対する説明責任を果たすこと
- 組織内部で、取り組んでいる課題や事業・取り組みの狙いについて共通理解を深め、学びや改善点や学びを抽出、共有すること
- 事業や取り組みの内容や成果を広く発信することで、理解者・支援者の輪や資金・物品面での支援を広げること
- 取り組んでいる課題の解決に向けて、うまくいった点・いかなかった点について社会に知見を共有することで、さらなる課題解決の促進を行うこと

良質なインパクト・レポートとは、上記の複数の目的を果たすような目配りがレポートの内容から読み取れるものであり、適切なコミュニケーション・ツールとして役立つものです。

(2) 「インパクト・レポート」による報告

「インパクト・レポート」では、社会課題の設定や事業や取り組みの設計、実施内容、データの収集過程や分析結果、今後の事業や取り組みに反映できる内容をまとめ、団体内・関係者間で共有します。また、分析結果等をもとに、事業や取り組みがより高次の価値を生み出すために、事業の改善（拡大、縮小、転換等を含む）の必要があるかの意思決定を行います。「正しい事業戦略になっているのか」という疑問が生まれた場合は、事業の継続をしないという選択肢をとる検討をする必要もあります。

インパクト・レポートの読み手を考える

「インパクト・レポート」作成の際には、どのステークホルダーとどのようなコミュニケーションを取ろうとするのかを考えるのが必要です。「いつ」、「誰に」、「どのような情報を」、「どのような媒体で」伝えるのかをはじめに整理しましょう。まずは、インパクト・レポートの主たる読み手（使い手）は誰かということを考えましょう。考えられる読み手には、

- 自組織のリーダーやスタッフ
- 資金提供者や事業の支援者
- 事業の直接の受益者
- 事業に関わる様々なステークホルダー（事業パートナーなど）

など、組織内外のステークホルダーが考えられます。もちろん、単一の読み手ではなく、複数の読み手が想定される場合が普通でしょう。その場合でも「主たる」読み手を想定し、その層からの理解・納得が得られるような書き方を考えるのが有用なアプローチとなります。

インパクト・レポートの基本構成（推奨アウトライン）

読み手が誰であれ、インパクト・レポートが答えなければならない基本的な質問事項があります。この6つの質問に順序立てて明確に答えられるようにレポートのアウトラインを作ることが推奨されます。

以下の基本構成を意識して、主たる読み手に伝わるような構成、内容にしましょう。

- 1) どのような社会課題の解決を目指したのですか（事業の背景、目的）
- 2) その問題に対してどう取り組み、どのようなステップを踏むことで問題解決に貢献できると考えたのですか（ロジックモデルなど）
- 3) 具体的に何を行ったのですか（活動内容、アウトプット）
- 4) その結果何を成し遂げましたか（成果・アウトカム、場合によっては事業の効率性）
- 5) アウトカムを達成したと言える根拠は何ですか（指標に照らし合わせたデータ分析、アウトカム達成への当該事業の貢献度の検討）
- 6) 評価からの学び、今後の改善のための教訓はなんですか（振り返りポイント）

このアウトラインは、そのまま、レポートに書かれるべき6点として活用できます。また、インパクト・レポートの内容は、文章のみでなく、グラフや写真、イラスト、図表を

活用したり、分量が多い場合には冒頭にサマリーページをつけることで格段に読みやすくなります。また冒頭に成果指標の測定結果を明確に示すなど様々な工夫が考えられます。

4) のアウトカム情報は、ただ測定結果を示すだけでなく、介入前後や時系列の比較、分野や業界平均との比較、初期値や目標値との比較により、価値判断が可能となります。またアウトカム情報は、定量データだけでなく定性データを示すこともできます。さらに、主たる読み手が投資家である場合など、IMP のインパクトの5つの基本要素で整理して伝えることも検討の価値あります。

意思決定の視点	評価の視点
<p>【目的】 ・事業について明確かつわかりやすいレポートを作成し、報告する。</p> <p>【作業例】 ①これまでの事業運営・評価結果を整理し、レポートを作成する（上記のレポートに書かれるべき内容6点を参照）。 ②レポートの質が低ければ書き直す。 ③レポートをもとに、当該事業をどうしていくのか（継続か、改善か、廃止か、など）を検討する。 ④事業運営・評価結果を関係者に報告する（例えば、レポートの送付や報告会の実施等を通して）。</p>	<p>【目的】 ・事実特定や価値判断の根拠を十分に示すレポートを作成し、報告する。</p> <p>【作業例】 上記のレポートに書かれるべき内容6点の内容が適切に記述されていたかを検証する（このときメタ評価チェックリストなどの枠組みを活用することが有効）。</p> <p>※なお、上記の内容を簡潔に記した「評価概要」を作成することが望ましい（忙しい人はレポートの全文を読まないの）。</p>

<意思決定の視点>

<評価の視点>

事業について明確かつわかりやすいレポートを作成し、報告する

・事実特定や価値判断の根拠を十分に示すレポートを作成し、報告する



(3) 「インパクト・レポート」の発信・活用

「インパクト・レポート」作成の際に考えた読み手に対し、レポートを送り（場合によっては公開し）、得られた知見を紹介します。それによって、事業や取り組みの輪（理解者、協働相手や支援者・支援団体）を広げていくことを目指すことができます。また、これを定期的（例えば1年ごと）に繰り返して発信することによって、経年のインパクトの推移を伝えることを検討できるほか、「インパクト・レポート」を主要なステークホルダーとの継続的なコミュニケーションのツールとすることができます。

意思決定の視点	評価の視点
<p>【目的】 インパクト・レポートを将来の事業計画や運営に役立てる。</p> <p>【作業例】</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業や取り組みの成果やプロセス、レポートをもとになされた意思決定について組織内部で振り返りを行う材料とし、学びの共有やさらなる事業発展に活用する。 事業や取り組みの成果について、資金提供者への説明や、将来の資金調達に向けた情報発信に活用することを検討する。 事業や取り組みの成果について、多様なステークホルダーと共有し、学びや教訓を確認し、理解者・支援者の輪を広げる。 	<p>【目的】 インパクト・レポートにより、分野等の知見の発展に貢献する。</p> <p>【作業例】</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業による介入のありなしによる比較の検証のためのエビデンスを提供する。 経年におけるインパクト測定の推移を報告・発信する。

社会的インパクト・マネジメント原則の留意点

a. ステークホルダーの参加・協働	<p>【意思決定の視点】 事業の戦略策定や事業・評価計画策定において協働したステークホルダーに事業・評価結果を報告し、活用についてともに考える機会を作るよう検討する。</p>
b. 重要性 (マテリアリティ)	<p>【意思決定の視点】 当初想定していた（予期していた）正負のインパクトに基づき意思決定を行い、開示するだけでなく、予期していなかった正負のインパクトのうち組織内外のステークホルダーにとって重要なものがなかったか検討し、それらについても開示する。</p>
c. 信頼性	<p>【評価の視点】 当初想定していた（予期していた）正負のインパクトを開示するだけでなく、予期していなかった正負のインパクト（特に負のインパクト）のうち組織内外のステークホルダーにとって重要なものについて開示する。</p>
	<p>【評価の視点】 過剰報告のリスクがある場合は、そのリスクについて明記する。</p>

d. 透明性	【意思決定の視点】データの信頼性や評価結果の妥当性を、必要な場合に意思決定者や報告の読み手などが検証できるよう、データ収集および分析のプロセスに関する記録も併せて報告する。
e. 比例性	【評価の視点】選択した評価方法や評価の範囲に由来する評価結果の信頼性（報告できることの信頼度）や包括性（報告できることの範囲）の限度に留意し、開示する。
	【評価の視点】継続的に評価を行う際に、評価の範囲を広げていけるような評価方法の改善を検討する。
「+2原則」（以下は、インパクト・マネジメントの目的に応じて適用させる）	
g. 一般化可能性	【評価の視点】読み手などが評価の結果の活用可能性などを判断できるよう、アウトプットやアウトカムの指標、使用した尺度、評価デザインなどの評価方法も含めて開示する。
h. 経時的比較可能性	【評価の視点】過去の評価結果と比較する場合は、評価方法の変更の有無など、経時的な比較可能性に留意し、評価方法の変更などがある場合は、その内容を開示する。

良質なインパクト・レポートが数多く社会に出回ることによって、社会全体の「インパクト志向」が発展していくと考えられます。それにより4章4節でも触れたように、他組織からの学びや知見も取り入れた事業や取り組みが地域的・社会的な取り組みへと発展していき、継続的な形で社会課題解決や社会価値創造が進展していきます。インパクト・レポートやレポートで提示されたエビデンスを活用した調査研究により、事業や取り組みの効果が実証されれば、取り組みが社会にとって有用であることが示され、また多くの人たちが使える技術にしていくことができます。

巻末資料：コラム集

(追記予定)

巻末資料：用語集

(追記予定)

参考文献一覧

(追記予定)

制作

本ガイドラインは、ガイドラインVERSION1をもとにして、以下のメンバーによって作成されました。

大沢 望（株式会社大沢会計&人事コンサルタンツ、一般社団法人インパクト・マネジメント・ラボ）

新藤 健太（群馬医療福祉大学）

今田 克司（一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ、株式会社ブルー・マーブル・ジャパン）

千葉 直紀（一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ、株式会社ブルー・マーブル・ジャパン、一般社団法人インパクト・マネジメント・ラボ）

また本ガイドラインの作成にあたり、以下の有識者にアドバイス・ガイダンスを得ました。
(追記予定)